

PENGARUH MANAJEMEN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DILINGKUNGAN DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA PONTIANAK

Andreas Suwani¹, Sri Maryuni², Abdul Rahim³

Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Magister Ilmu Sosial Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura Pontianak

ABSTRAK

Pengembangan Sumber Daya Manusia di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak hendaknya bisa menerapkan strategi manajemen mutu sumber daya manusia beradaptasi dengan bermacam variabel keorganisasian internal dan kebutuhan serta espektasi atas hasil kerja dari para pegawai yang ada. Mutu Sumber Daya Manusia yang semakin meningkat akan membuka peluang bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil analisis penelitian berdasarkan Koefisien Korelasi Spearman adalah sebesar +0,7859 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif (berbanding lurus) dan cukup kuat antara manajemen mutu sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dan hasil analisis Uji $Z_{hitung}(7,62054) > Z_{tabel}(2,575)$, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara manajemen mutu sumber daya manusia (MMSDM) terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak. Dari hasil uji tersebut diketahui bahwa manajemen mutu sumber daya manusia memiliki pengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan realita tersebut, Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak hendaknya dapat melakukan pembinaan kepada pegawainya melalui manajemen mutu sumber daya manusia dan mengimplementasikan manajemen mutu sumber daya manusia secara berkesinambungan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak dan SKPD-SKPD lainnya yang ada di Kota Pontianak.

Kata Kunci : Manajemen, Mutu, Sumber Daya Manusia, Kinerja Pegawai.

¹ PNS

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Bertolak dari proses reformasi 1998 yang menginginkan suatu perubahan mendasar dalam penyelenggaraan pemerintah yang lebih transparan, berkeadilan dan akuntabel, maka tuntutan akan adanya pemerintahan yang baik menjadi relevan antara satu dengan yang lainnya. Salah satu keberhasilan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada organisasi, yang meliputi pemangku kepentingan eksternal (*stakeholder*) dan kepentingan internal (pegawai) yang dimiliki oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak (LAKIP Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak, 2012:1). Untuk memperoleh kinerja optimal dari keberadaan pegawai dalam organisasi, maka organisasi dalam hal ini Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola pegawai agar mau mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Strategi tersebut hendaknya merupakan strategi yang berorientasi pada tujuan, yaitu dengan menyamakan persepsi antara tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan tujuan yang ingin dicapai oleh pegawai yang bekerja pada organisasi tersebut. Kepentingan tujuan organisasi dan kepentingan tujuan pegawai tidak dapat dipisah-pisahkan, karena berada dalam satu kesatuan kebersamaan yang utuh. Namun, acap kali terjadi kesenjangan (*gap*) antara tujuan dan harapan pegawai terhadap organisasi dengan realitas yang ada. Hal tersebut sering kali menimbulkan masalah-masalah sumber daya manusia. Adanya masalah-masalah sumber daya manusia tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai di dalam organisasi yang bersangkutan.

Guna mewujudkan hal di atas maka organisasi dalam hal ini Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak sebagai wadah aktualisasi bagi setiap sumber daya manusia yang ada di dalamnya hendaknya mampu menciptakan sistem dan situasi serta kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan setiap sumber daya manusia dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilannya secara optimal melalui peningkatan kinerja. Bila kita kaitkan proses aktualisasi dan pengabdian dalam sebuah kerja yang teraktualisasi dalam suatu bidang kerja di kehidupan ini, tentunya peningkatan kualitas dan produktivitas kerja sangat erat hubungannya dengan kejelasan peran, kompetensi, lingkungan, nilai, preferensi dan penghargaan dari setiap sumber daya manusia yang terlibat secara langsung dalam organisasi. Namun demikian pada evaluasi kinerja biasanya akan dihadapi beberapa kendala terkait dengan keterbatasan-keterbatasan sumber daya manusia itu sendiri.

Fenomena lain yang terjadi adalah kurangnya perhatian dari manajemen Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak dalam menghargai pegawai bermutu. Padahal mutu sumber daya manusia yang tinggi umumnya diikuti dengan kinerja yang tinggi pula. Manajemen dan *stakeholder* berpendapat bahwa memang sudah sepatutnya pegawai melakukan sesuatu yang bermutu, karena itu merupakan kewajibannya. Akibat dari persepsi yang demikian ini tidak jarang karyawan yang bermutu atau kinerjanya diatas standar diperlakukan tidak adil, misalnya tidak diikuti dengan pengembangan karir dan kompensasi kerja. Padahal kepastian karir yang jelas akan mendorong setiap pegawai untuk meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia dan sekaligus kinerjanya. Disinilah

diperlukan program pengembangan manajemen mutu sumber daya manusia lewat peningkatan hasrat, pengetahuan, talenta dan kinerja yang dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak secara holistik dan berkesinambungan.

2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah : Seberapa besar pengaruh manajemen mutu sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak ?.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (MMSDM)

Secara teoritis terdapat pengaruh tujuan dan strategi antara organisasi dengan strategi Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (MMSDM). Strategi Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak diturunkan dalam bentuk strategi manajemen mutu sumber daya manusia. Program-program yang menyangkut MMSDM diarahkan pada sasaran peningkatan mutu Sumber Daya Manusia pegawai. Sebagai input, mutu Sumber Daya Manusia akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam bentuk produktivitas kerjanya. Semakin meningkat mutu Sumber Daya Manusia pegawai semakin meningkat pula produktivitas kerjanya. Akumulasi dari produktivitas kerja pegawai yang meningkat akan mencerminkan kinerja perusahaan, misalnya dalam bentuk omset penjualan dan keuntungan yang juga meningkat. Kinerja organisasi yang meningkat akan semakin membuka peluang pada manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui peningkatan kompensasi (imbalan) berupa kenaikan upah, jaminan sosial dan peningkatan karir. Jika demikian maka Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak telah memenuhi tujuan atau kepentingan pegawai disamping kepentingan organisasi. Siklus ini terus bergulir sesuai dengan perubahan strategi manajemen organisasi. Hal ini seharusnya dicirikan oleh adanya respon suatu organisasi ketika menghadapi perubahan-perubahan eksternal, misalnya tantangan era global dengan segala turbulensinya.

Semua organisasi didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk mencapai tujuan tersebut maka sistem pendekatan manajemen berbasis sasaran melalui pemberdayaan sumber daya manusia yang bermutu dan berkinerja tinggi. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam mencapai kinerja yang baik maka Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak melalui pimpinan puncak hendaknya dapat mengembangkan dan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki secara optimal. Semua hal ini tentunya tidak akan terlepas dari bagaimana pengelolaan manajemen mutu sumber daya manusia di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak agar terdapat hubungan, pengaruh atau korelasi yang kuat terhadap kinerja pegawainya.

Dari sudut konsep, definisi tentang mutu dapat diawali dari identifikasi dan pensolusian masalah atau akar persoalan yang ada (Mangkuprawira dan Hubies, 2007:182). Sementara itu menurut Deming (dalam Mangkuprawira, 2009:182), bahwa mutu lebih ditekankan pada kondisi faktual empiris dan cenderung berorientasi pada arus bawah-atas, yaitu mutu dapat dikembangkan jika didukung oleh sumber daya manusia yang bermutu. Selanjutnya Gasper (2005:71) menyatakan bahwa Total Quality Management (TQM) adalah suatu cara meningkatkan perfomansi secara terus menerus (*continuos performance improvement*) pada setiap

level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Zainun(2001:6) menyatakan bahwa sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya adalah kerja yang dikerjakan akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki dari pekerja tersebut. Berkualitas bukan hanya pandai tetapi memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut pekerjaan itu sehingga pekerjaan itu benar-benar dapat diselesaikan menurut kompetensi kemampuan, kecakapan, ketrampilan, kepribadian, sikap dan perilaku. Sumber daya manusia keberadaannya menempati posisi yang paling menentukan dalam peningkatan mutu suatu sistem organisasi.

Dalam manajemen mutu terpadu, pegawai diberikan kesempatan untuk terlibat aktif di dalam sistem dengan pengembangan kemampuannya, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan pelaksanaan operasional, karena sasaran yang terpenting di dalam manajemen mutu terpadu adalah bagaimana meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai serta mengembangkannya agar mempunyai kualitas yang optimal. Menurut Marbun dan Heryanto (1993:8), penerapan manajemen mutu terpadu berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia. Penerapan peran manajemen mutu terpadu yang dimaksud antara lain peran pimpinan, peran pegawai, hubungan antara pegawai dan pimpinan, dan lingkungan kerja.

Selanjutnya menurut Mangkuprawira (2009:183), bahwa manajemen mutu sumber daya manusia meliputi :

1. Mutu potensi diri

Mutu potensi diri antara lain tingkat pengetahuan, etos kerja, sikap, keterampilan, kesehatan, kedisiplinan, loyalitas kerja, dan kejujuran.

2. Mutu proses

Mutu proses antara lain dilihat dari komitmen, tingkat kerusakan produk, tingkat keamanan kerja pribadi, dan mutu kehidupan kerja pegawai.

3. Mutu Kinerja

Mutu kinerja dilihat dari output antara lain berupa produktivitas kerja, produktivitas perusahaan, dan kesejahteraan pegawai.

2. Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja menurut Prawirosentono (2001:2) adalah sebagai hasil atau output yang dicapai oleh seseorang dalam organisasi, dalam kerangka mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi ini berarti diperlukan adanya penilaian dimana penilaian dimaksud apakah untuk mengukur seberapa baik pegawai-pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan uraian tugasnya yang sudah ditentukan sebelumnya melalui analisis jabatan (*Job Analysis*). Tujuan pokok sistem penilaian kinerja dianggap sebagai sumber informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar nilai dan artinya bagi organisasi.

Robbins (2003:79), menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kesempatan untuk menghasilkan kinerja pegawai adalah fungsi dari interaksi dari *ability* (kemampuan), *motivation* (motivasi), *opportunity* (kesempatan). Selanjutnya menurut Ainsworth et. al (2007:24-26) bahwa faktor yang melingkupi kinerja (*performa*) yakni kejelasan peran (*clarity of role*), kompetensi (*competencies*), lingkungan (*enviromental*), nilai (*value*), preferensi (*preferences*), dan penghargaan (*reward*). Jadi dari model kinerja

ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan interaksi dari kinerja (*performa*), kejelasan peran (*clarity of role*), kompetensi (*competencies*), lingkungan (*enviromental*), nilai (*value*), preferensi (*preferences*), dan penghargaan (*reward*).

3. Pengaruh MMSDM dengan Kinerja Pegawai

Dengan menggunakan hasil analisis Spearman dan Uji Z dapat dilihat pengaruh manajemen mutu sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak. Adapun menurut hasil pengamatan penulis yang menjadi alasan yaitu bahwa sesuai dengan kenyataan pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak selalu berusaha membina dan meningkatkan kemampuan kinerja para pegawainya. Ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Rencana Stargis (RENSTRA) Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak.

C. HIPOTESIS

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. **H₀** : tidak ada pengaruh antara manajemen mutu sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak.
- b. **H_a** : ada pengaruh antara manajemen mutu sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak.

D. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanasi. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak atau Satuan Kerja Perangkat yang masuk dalam wilayah Daerah Pemerintah Kota Pontianak. Populasi penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak sebanyak 95 orang dengan metode sensus karena semua populasi dijadikan sampel. Variabel penelitian ini merinci masing-masing indikator sebagai berikut : Indikator MMSDM (Mutu potensi diri, Mutu Proses, Mutu Kinerja - Indikator Kinerja (Kejelasan peran, Kompetensi, Lingkungan, Nilai, Preferensi, Penghargaan). Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah observasi, wawancara dan kuesioner. Dalam melakukan analisis penelitian ini, penulis menggunakan metode analisis : a. Analisis Kualitatif, data yang diperoleh dari hasil penelitian dikelompokkan berupa hasil wawancara dan melalui pengisian kuesioner atas pernyataan responden. Hasil pernyataan responden dikelompokkan dan di prosentasekan melalui metode distribusi frekuensi. Untuk memudahkan pengukuran data kualitatif menjadi data kuantitatif maka dipergunakan sistem skoring *Scala Likert* dengan kriteria sangat setuju (4) hingga sangat tidak setuju (1), b) Analisis Kuantitatif, digunakan untuk melihat pengaruh/ hubungan antara manajemen mutu sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak. Metode penghitungan yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik Koefisien Korelasi Spearman.

E. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Mutu Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya peningkatan mutu sumber daya manusia dilingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak adalah merupakan kekuatan untuk mencapai suatu tujuan. Apabila sumber daya manusia itu diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka, mengembangkan secara tepat, Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak akan menjadi dinamis dan berkembang dengan pesat. Pada saat ini di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak, manajemen sumber daya manusia dirasakan semakin sangat penting dalam menyikapi perkembangan pembangunan, sumber daya manusia juga merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan pengorganisasian dan untuk membentuk kultur organisasi yang layak. Dalam konsep manajemen, manusia atau pegawai diharapkan mau memanfaatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimum mungkin untuk meningkatkan produktivitas yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi rasa dan saling membangun.

Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak menerapkan Teknik manajemen sumber daya manusia yaitu yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, pemilihan karyawan, penilaian prestasi kerja, pelaksanaan pengkajian, pelatihan dan pengembangan karyawan, hal tersebut diikuti oleh program khusus yang dirancang untuk memperbaiki komunikasi dan meningkatkan keterlibatan, tanggung jawab, dan produktivitas kerja para pegawai. Semuanya merupakan rangkaian pendekatan yang terpadu dalam program kepegawaian yang akan memberikan sumbangan yang besar terhadap pencapaian sasaran organisasi integritas yang menyeluruh dengan rencana-rencana strateginya. Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak belum sepenuhnya menerapkan hal tersebut, dimana masing-masing sumber daya yang ada hanya beberapa orang saja yang pernah diikuti dalam kegiatan pengembangan dengan tujuan meningkatkan mutu sumber daya manusianya, namun sebagian besar pegawai yang ada masih sangat menantikan program atau langkah yang akan diberikan oleh pimpinan dalam hal pengembangan peningkatan mutu sumber daya mereka yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai tersebut.

Manajemen mutu sumber daya manusia di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak menjadi sangat vital dewasa ini, karena manajemen mutu sumber daya manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia, sehingga tujuan organisasi direalisasikan secara berdaya guna dan adanya kegairahan kerja dari semua pegawai. Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terpadu mulai dari sistem penarikan, seleksi, pengembangan dan pemeliharaannya. Oleh karenanya, manajemen sumber daya manusia bisa dilihat sebagai suatu sistem sekaligus proses yang menggambarkan dinamika dan keteraturan bagi Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak kedepan.

Adapun yang perlu diperhatikan dalam peningkatan mutu sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja pegawai dilingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak adalah karena system manajemen sumber daya manusia sangat mengandung unsur-unsur yaitu masukan, berupa tantangan baik dari dalam dan luar sehingga mempengaruhi pegawai dalam organisasi, proses transformasi yang meliputi kegiatan manajemen sumber daya manusia dan rekrutmen dan keluaran berupa tenaga kerja yang terampil dan bermotivasi tinggi.

Dalam kasus strategi sumberdaya manusia, Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak seharusnya menerapkan strategi manajemen mutu sumber daya manusia yang harus beradaptasi dengan beragam variabel keorganisasian internal dan kebutuhan serta ekspektasi para anggotanya. Karena itu proses perubahan yang terjadi akan menyangkut dimensi kultural, struktural, dan personal. Dari sisi kultural, Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak akan mengubah strategi sumberdaya manusia yang selama ini bersifat rutin dan status-*quo* menjadi budaya pengembangan atau produktif. Intinya adalah bagaimana Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak mengembangkan budaya unggul di kalangan karyawan yang mampu bersaing di pasar. Dalam hal dimensi personal, Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak harus berorientasi pada pengembangan kebutuhan dan kepentingan karyawan disamping kebutuhan dan kepentingan organisasi. Karyawan harus dipandang sebagai unsur investasi yang efektif dan jangan sampai terjadi beragam perlakuan yang bersifat dehumanisasi. Untuk itu peningkatan mutu karyawan menjadi hal yang pokok dan perlu dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak melalui kegiatan analisis masalah karyawan, komunikasi, pelatihan, pengembangan motivasi dan kedisiplinan, penerapan manajemen kepemimpinan yang partisipatif, pengembangan keselamatan dan kesehatan kerja, manajemen organisasi, dan menjadikan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak sebagai suatu organisasi pembelajaran.

Apabila Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak berkeinginan untuk meningkatkan manfaat mutu sumber daya manusianya, maka dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran bebas dari kerusakan. Manajemen mutu memberikan jaminan bagi masyarakat, bahwa organisasi mempunyai tanggung jawab tentang kualitas dan mampu menyediakan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan mereka. Sebuah Organisasi yang memahami mengapa mereka memperkenalkan manajemen mutu sumber daya manusia dapat menerapkan suatu system yang fleksibel yang cocok bagi mereka sendiri dan menyadari manfaat serta keefektifan yang dihasilkan oleh manajemen mutu. Manajemen mutu SDM yang efektif harus dapat memastikan bahwa kegiatan-kegiatan bisnis diawasi dan didokumentasikan. Hal ini memungkinkan setiap orang mengetahui apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mereka mengerjakannya. Sebagai hasilnya, inefisiensi dan pemborosan dapat ditentukan sasarannya dan kemudian dihilangkan. Para pemimpin di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak diharapkan mencoba untuk memahami persoalan-persoalan yang dihadapi para pegawai dan juga perasaan-perasaan mereka, pekerjaan mereka, dan lingkungan kerja. Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa peran pimpinan adalah keikutsertaan aktif pimpinan dan adanya keterbukaan dalam komunikasi, komunikasi yang baik akan membantu kesuksesan satu organisasi dan akan memperkecil kesenjangan atau salah paham.

Agar Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak secara progresif jelas semakin meningkat mutu sumber daya manusianya, maka harus memperhatikan manusia sebagai asset yang akan mengelola sumber daya yang ada karena organisasi memerlukan manusia yang baik kualitasnya.

Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak sangat menyadari bahwa banyak bukti yang menunjukkan bahwa dengan pemberian pekerjaan merupakan upaya peningkatan mutu. Orang yang dikatakan sudah bermutu dalam arti mempunyai kualitas tertentu untuk melakukan sesuatu pekerjaan akan kehilangan sebagian atau seluruh mutu itu secara berangsur-angsur bila pada saatnya tidak dimanfaatkan dengan memberi pekerjaan yang sesuai. Orang dapat bermutu dan diberi pekerjaan yang sesuai akan semakin matang dan semakin mantap mutunya karena bertambahnya mutu itu dengan pengalaman-pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan. Namun Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak juga tidak memungkiri bahwa faktor manusia sangat penting didalam organisasi untuk menghadapi kompetensi dan strategi bertahan, maka setiap bagian didalam organisasi harus terlibat dan membutuhkan waktu yang berkesinambungan serta konsisten didalam pengelolaanya. Karena tantangan terbesar didalam pengelolaan sumber daya manusia terdiri dari dua aspek yaitu aspek dari luar organisasi dan aspek dari dalam organisasi.

b. Kinerja Pegawai

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dilingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak, yaitu faktor internal (pribadi) dan factor eksternal (lingkungan). Faktor internal (pribadi) kinerja akan lebih baik jika didukung kemampuan tinggi dan kerja keras dari pegawai, dan kinerja akan menjadi buruk jika kemampuan rendah dan upaya yang dilakukan sedikit. Sedangkan factor eksternal (lingkungan), kinerja akan menjadi lebih baik jika didukung oleh mudahnya suatu pekerjaan, bantuan dari rekan kerja dan kerena pimpinan yang baik. Sedangkan factor eksternal yaitu kinerja buruk dipengaruhi oleh pekerjaan sulit, rekan kerja tidak produktif dan pimpinan tidak simpatik.

Dilihat dari kinerja pegawai dilingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak saat ini bisa dikatakan sudah cukup baik yaitu karena pegawai yang ada rata-rata sudah berpengalaman dan sudah mempunyai kemampuan serta ketrampilan dalam menjalankan tugas-tugas rutin dibidangnya masing-masing sebagai “*administrative*” dalam arti “*publik cervice*” atau pelayan masyarakat, termasuk pengalaman dibidang teknis pembangunan infrastruktur Kota Pontianak. Outputnya dari kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak yang terlihat dari peran sumber daya dan kemampuan penanganan infrastruktur oleh pegawai telah dapat dirasakan oleh masyarakat Kota Pontianak khususnya dan masyarakat Kalimantan Barat umumnya pada saat berada di Kota Pontianak yaitu dengan adanya pembangunan fisik bidang ke PU-an cukup pesat, misalnya pembangunan tempat perbelanjaan, tempat-tempat hiburan, rumah sakit, jalan dan saluran drainase, turap pada saluran primer dan sekolah-sekolah. Kesemuanya itu adalah bukti peran aktif dan sumbangsih dari kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak sebagai SKPD teknis di bawah Pemerintah Kota Pontianak.

c. Pengukuran Kinerja

Hasil pengukuran kinerja disimpulkan baik untuk masing-masing indicator kinerjanya maupun untuk capaian pada tingkat sasaran penyimpulan dilakukan dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, sebagai berikut :

Interval	Kategori
> 85	= Sangat Berhasil
70 < - ≤ 85	= Berhasil
55 < - ≤ 70	= Cukup berhasil
≤ 55	= Tidak berhasil

Untuk capaian masing-masing indikator kinerja sasaran disimpulkan dengan berdasarkan Metode Rata-Rata Data Kelompok yaitu penyimpulan pada tingkat sasaran yang dilakukan dengan mengalikan jumlah indikator untuk setiap kategori; sangat berhasil, berhasil, cukup berhasil dan tidak berhasil, yang ada pada setiap kelompok sasaran dengan nilai rata-rata skala ordinal dari setiap kategori dibagi dengan jumlah indikator yang ada di kelompok-kelompok sasaran tersebut.

$$\text{Capaian Sasaran} = \frac{\text{Jumlah jumlah indikator untuk setiap kategori} \times \text{Nilai Rata-Rata Setiap kegiatan}}{\text{Jumlah Indikator Kinerja Sasaran}}$$

Nilai Rata untuk setiap kategori adalah sebagai berikut :

Nilai Rata-Rata	Kategori
92,5	= Sangat Berhasil
77,5	= Berhasil
62,5	= Cukup berhasil
27,5	= Tidak berhasil

Hasil perkalian tersebut disimpulkan kembali berdasarkan skala pengukuran ordinal dengan kategori sangat berhasil, berhasil, cukup berhasil, tidak berhasil.

Sedangkan evaluasi dan analisis capaian kinerja ditujukan untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan serta hambatan dan permasalahan yang dihadapi serta langkah-langkah pemecahan masalah yang akan diambil oleh SKPD Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak dalam rangka memenuhi target kinerja kegiatan (*outcome*) yang ingin dicapai dan (*output*) dan dilaksanakan pada tahun 2012.

Evaluasi dan analisis capaian kinerja disajikan secara sistematis berdasarkan format pengukuran kinerja, yaitu dengan terlebih dahulu menyajikan hasil pengukuran terhadap capaian kinerja sasaran strategis beserta indikator kinerja sasaran, target dan realisasinya, selanjutnya dilanjutkan dengan hasil pengukuran kinerja kegiatan beserta indikator kinerja kegiatan, target dan realisasinya dan realiasi anggarannya.

Berdasarkan hasil pengukuran dengan pendekatan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa hasil evaluasi dan analisis capaian kinerja sasaran dan kegiatan serta anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak tahun 2012, bahwa sesuai dengan Rencana Strategis Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak tahun 2010-2014 terdapat 2 (dua) sasaran strategis dan 4 (empat) indikator kinerja sasaran yang harus dicapai yaitu :

1. Meningkatnya penyediaan prasarana jalan yang representative dan berwawasan lingkungan secara berkesinambungan dengan 2 (dua) indikator: 1). Persentase peningkatan rasio jalan dengan kondisi baik, target 20 % dapat terealisasi 26%, 2). Persentase rasio jembatan dengan kondisi

baik, target 10% dapat direalisasikan 10% dengan hasil capaian kinerja katagori sangat baik.

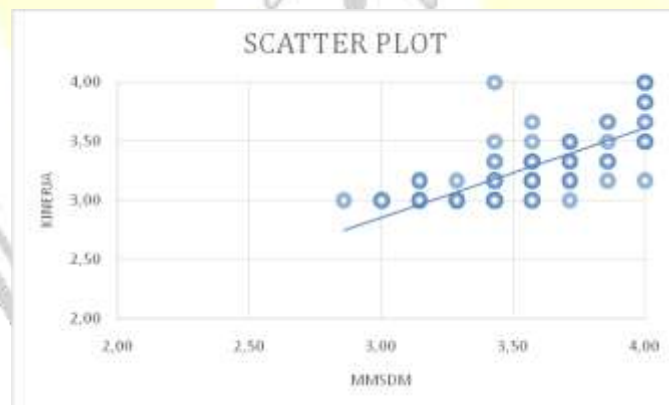
2. Meningkatnya penyediaan, pemeliharaan dan pengendalian sarana dan prasarana sumber daya air dan berwawasan lingkungan dengan 2 (dua) indicator: 1).Persentase kawasan yang bebas genangan, target 24%, realisasi 32,8% dan 2). Rasio penduduk yang terlayani air bersih , target 45% , realisasi 45,4% dengan hasil capaian kinerja katagori sangat baik.

Penjelasan terhadap capaian masing-masing kinerja sasaran strategis diarahkan untuk mewujudkan tujuan misi “Meningkatkan Sarana dan Prasarana untuk mendukung kelancaran transportasi yang berwawasan lingkungan”

Dari hasil penelitian ini tampak jelas bahwa katagori yang dicapai dari semua indicator kinerja kegiatan yaitu “sangat berhasil” hal tersebut menunjukkan bahwa Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak sebagai SKPD Teknis di bawah Pemerintah Kota Pontianak telah berhasil menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewenangannya. Faktor penentu yang paling dominan dalam keberhasilan tersebut adalah adanya sumber daya manusia yang ada dengan segenap keahlian yang dimiliki oleh masih masing-masing pegawai dan semakin meningkatnya kinerja pegawai dilingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak juga keberhasilan seorang pimpinan. yang selalu menggunakan pendekatan yang humanis dalam membina dan membentuk semangat kerja pegawai.

2. Analisis Data

Sebelum melihat hubungan dengan menggunakan koefisien korelasi spearman, langkah pertama yang harus dilakukan adalah memastikan bahwa asumsi data tidak berdistribusi normal baik pada variabel MSDM maupun Kinerja tercukupi. Secara sederhana untuk melihat apakah data yang dimaksud berdistribusi normal, dapat *scatter plot* atau diagram pencar variabel X dan Y. *Scatter Plot* dari kedua variabel tersebut dapat dilihat di gambar berikut :



Scatter Plot Data Variabel X (Mutu Manajemen Sumber Daya Manusia) terhadap Variabel Y (Kinerja)

Terlihat bahwa data MSDM terhadap data Kinerja tidak terdistribusi merata. Kondisi persebaran titik cenderung lebih banyak menumpuk di sisi kanan. Sehingga secara kasat mata dapat dilihat bahwa data tersebut tidak berdistribusi normal. Asumsi ketidaknormalan data sudah terpenuhi, begitu juga dengan sifat data yang

berskala ordinal pun terpenuhi, sehingga untuk melihat hubungan kedua variabel itu dapat menggunakan uji korelasi Spearman.

Uji Korelasi Spearman adalah suatu bentuk pengujian keeratan (hubungan atau pengaruh) antara variabel sesuai dengan aspek-aspek yang telah ditentukan. Variabel dalam analisis ini dibagi menjadi dua variabel utama, yaitu :

- Variabel X adalah pernyataan responden terhadap faktor manajemen mutu sumber daya manusia (MMSDM)
- Variabel Y adalah pernyataan responden terhadap faktor kinerja pegawai

Tabel Analisis Pengaruh MSDM (X) Terhadap Kinerja (Y)

NO	MMSDM	KINERJA	R_{mmsdm}	$R_{kinerja}$	di	di ²
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	4,00	3,83	87,50	87,50	0,00	0,00
2	3,57	3,33	50,00	61,50	-11,50	132,25
3	3,57	3,17	50,00	44,50	5,50	30,25
4	3,57	3,33	50,00	61,50	-11,50	132,25
5	3,71	3,33	65,00	61,50	3,50	12,25
6	3,14	3,00	9,00	18,00	-9,00	81,00
7	3,00	3,00	3,00	18,00	-15,00	225,00
8	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
9	3,57	3,00	50,00	18,00	32,00	1024,00
10	4,00	3,17	87,50	44,50	43,00	1849,00
11	3,57	3,50	50,00	75,00	-25,00	625,00
12	3,57	3,17	50,00	44,50	5,50	30,25
13	4,00	4,00	87,50	92,50	-5,00	25,00
14	3,71	3,00	65,00	18,00	47,00	2209,00
15	3,71	3,50	65,00	75,00	-10,00	100,00
16	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
17	4,00	3,83	87,50	87,50	0,00	0,00
18	4,00	3,83	87,50	87,50	0,00	0,00
19	4,00	3,83	87,50	87,50	0,00	0,00
20	3,29	3,00	18,50	18,00	0,50	0,25
21	3,71	3,50	65,00	75,00	-10,00	100,00
22	3,29	3,00	18,50	18,00	0,50	0,25
23	3,57	3,17	50,00	44,50	5,50	30,25
24	4,00	3,50	87,50	75,00	12,50	156,25
25	4,00	4,00	87,50	92,50	-5,00	25,00
26	3,71	3,17	65,00	44,50	20,50	420,25
27	3,71	3,33	65,00	61,50	3,50	12,25
28	3,86	3,50	76,00	75,00	1,00	1,00
29	3,71	3,17	65,00	44,50	20,50	420,25
30	4,00	4,00	87,50	92,50	-5,00	25,00
31	4,00	3,50	87,50	75,00	12,50	156,25
32	4,00	3,50	87,50	75,00	12,50	156,25

33	3,29	3,00	18,50	18,00	0,50	0,25
34	3,86	3,67	76,00	83,00	-7,00	49,00
35	4,00	3,50	87,50	75,00	12,50	156,25
36	3,29	3,00	18,50	18,00	0,50	0,25
37	3,43	3,33	33,00	61,50	-28,50	812,25
38	3,43	3,17	33,00	44,50	-11,50	132,25
39	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
40	3,71	3,33	65,00	61,50	3,50	12,25
41	3,43	3,17	33,00	44,50	-11,50	132,25
42	3,71	3,33	65,00	61,50	3,50	12,25
43	4,00	3,67	87,50	83,00	4,50	20,25
44	3,71	3,33	65,00	61,50	3,50	12,25
45	3,57	3,33	50,00	61,50	-11,50	132,25
46	3,71	3,33	65,00	61,50	3,50	12,25
47	3,86	3,67	76,00	83,00	-7,00	49,00
48	3,57	3,33	50,00	61,50	-11,50	132,25
49	3,57	3,00	50,00	18,00	32,00	1024,00
50	3,14	3,17	9,00	44,50	-35,50	1260,25
51	3,29	3,00	18,50	18,00	0,50	0,25
52	3,71	3,17	65,00	44,50	20,50	420,25
53	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
54	3,43	3,50	33,00	75,00	-42,00	1764,00
55	3,00	3,00	3,00	18,00	-15,00	225,00
56	3,29	3,00	18,50	18,00	0,50	0,25
57	3,43	3,17	33,00	44,50	-11,50	132,25
58	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
59	3,86	3,33	76,00	61,50	14,50	210,25
60	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
61	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
62	4,00	3,67	87,50	83,00	4,50	20,25
63	3,71	3,50	65,00	75,00	-10,00	100,00
64	3,57	3,17	50,00	44,50	5,50	30,25
65	3,43	3,33	33,00	61,50	-28,50	812,25
66	3,14	3,00	9,00	18,00	-9,00	81,00
67	3,14	3,17	9,00	44,50	-35,50	1260,25
68	3,57	3,17	50,00	44,50	5,50	30,25
69	3,29	3,00	18,50	18,00	0,50	0,25
70	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
71	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
72	3,57	3,67	50,00	83,00	-33,00	1089,00
73	3,86	3,33	76,00	61,50	14,50	210,25
74	3,14	3,00	9,00	18,00	-9,00	81,00
75	3,86	3,33	76,00	61,50	14,50	210,25

76	2,86	3,00	1,00	18,00	-17,00	289,00
77	3,29	3,00	18,50	18,00	0,50	0,25
78	3,14	3,00	9,00	18,00	-9,00	81,00
79	4,00	4,00	87,50	92,50	-5,00	25,00
80	4,00	4,00	87,50	92,50	-5,00	25,00
81	3,71	3,50	65,00	75,00	-10,00	100,00
82	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
83	3,29	3,17	18,50	44,50	-26,00	676,00
84	3,29	3,00	18,50	18,00	0,50	0,25
85	3,14	3,00	9,00	18,00	-9,00	81,00
86	3,14	3,00	9,00	18,00	-9,00	81,00
87	3,57	3,33	50,00	61,50	-11,50	132,25
88	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
89	3,43	3,00	33,00	18,00	15,00	225,00
90	3,14	3,17	9,00	44,50	-35,50	1260,25
91	3,43	4,00	33,00	92,50	-59,50	3540,25
92	3,00	3,00	3,00	18,00	-15,00	225,00
93	3,86	3,17	76,00	44,50	31,50	992,25
94	3,57	3,00	50,00	18,00	32,00	1024,00
95	3,71	3,17	65,00	44,50	20,50	420,25
JUMLAH						30258,00

Variabel Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (MMSDM) atau X diperoleh dari nilai skor rata-rata atas pernyataan responden dari indikator mutu potensi diri, mutu proses dan mutu kinerja pegawai. Dari nilai skor rata-rata ini kemudian dirangking mulai dari skor terbesar hingga skor terkecil. Variabel kinerja pegawai atau Y diperoleh dari nilai skor rata-rata atas pernyataan responden dari indikator kejelasan peran, kompetensi, lingkungan, nilai, preferensi dan penghargaan secara umum berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel kinerja pegawai ini kemudian di rangking mulai dari skor terbesar hingga skor terkecil. Selisih dari ranking X dan Y kemudian akan dikuadratkan dan dikalikan 6. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada penyelesaian persamaan berikut ini:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N(N^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{6(30258)}{95(95^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{181548}{857280} = 0,785999$$

Dari hasil analisis di atas, diperoleh Koefisien Korelasi Spearman (r_s) sebesar +0,785999. Menurut Hadi (1994:72) bahwa interpretasi korelasi atau kekuatan hubungan antara dua variabel adalah sebagai berikut :

- 0,800 - 1,000 dikatakan hubungan sangat kuat
- 0,600 - 0,799 dikatakan hubungan cukup kuat**
- 0,400 - 0,599 dikatakan hubungan agak lemah

- 0,200 - 0,399 dikatakan hubungan lemah
- 0,000 - 0,199 dikatakan hubungan Sangat lemah

Berdasarkan penghitungan koefisien korelasi Spearman, diketahui kekuatan hubungan antara variabel X dan variabel Y adalah sebesar 0,7859. Angka tersebut diinterpretasikan sebagai adanya hubungan positif yang cukup kuat antara Manajemen mutu sumber daya manusia (MMSDM) dengan kinerja pegawai. Pengertian hubungan positif yang dimaksud adalah semakin baik MMSDM yang dilakukan maka kinerja pegawai di lingkungan PU Kota Pontianak pun akan semakin baik pula (berbanding lurus).

Selanjutnya, untuk menguji adanya keterkaitan atau pengaruh antara manajemen mutu sumber daya manusia dan kinerja pegawai di lingkungan Dinas PU Kota Pontianak, maka dilakukan Uji Z (Hotman, 2009:281) dengan rumus sebagai berikut:

$$Z_{hitung} = r_s \sqrt{N - 1}$$

Dimana :

r_s	: Koefisien korelasi spearman
n	: Jumlah sampel

$$Z_{hitung} = 0,785999 \sqrt{95 - 1}$$

$$Z_{hitung} = \pm 7,62054$$

Tolak H_0 apabila $Z_{hitung} > Z_{\alpha/2}$ atau $Z_{hitung} < -Z_{\alpha/2}$

Nilai $Z_{\alpha/2}$ pada tabel Z dengan tingkat kepercayaan (α) adalah 99 persen ($\alpha/2=0,995$) adalah 2,575 dan $-Z_{\alpha/2}$ adalah -1,96. Sehingga didapatkan

$$Z_{hitung} > Z_{0,995} (7,62054 > 2,575)$$

$$Z_{hitung} < -Z_{0,995} (-7,62054 < -2,575)$$

Hasil analisis Uji Z menyimpulkan untuk menolak hipotesis nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara manajemen mutu sumber daya manusia terhadap kinerja responden pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak.

Kesimpulan dari kedua uji yang sudah dilakukan tersebut (korelasi Spearman dan Uji Z) jelaslah bahwa manajemen mutu sumber daya manusia memiliki pengaruh positif yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai selaku responden di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak. Adapun menurut hasil pengamatan penulis yang menjadi alasan yaitu bahwa sesuai dengan kenyataan, unsur pimpinan pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak selalu berusaha membina dan meningkatkan kemampuan kinerja para pegawainya. Ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak. Hal ini karena Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak memandang bahwa salah satu aset terpenting yang dimiliki oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak guna mencapai sasaran yang berorientasi pada masa depan adalah sumber daya manusia, oleh karena itu

dipandang sangat perlu untuk membangun kemampuan kinerja sumber daya manusia yang ada melalui manajemen mutu sumber daya manusia.

Terkait dengan kenyataan ini maka Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak secara kontinyu melakukan penilaian kinerja pegawai berdasarkan tujuan dan sasaran (output) untuk memudahkan di dalam pembinaan melalui standar manajemen mutu SDM yang telah ditetapkan. Diharapkan setiap pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak dapat memberikan kemampuan terbaiknya guna pencapaian kinerja optimal.

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

- 1) Hasil analisis penelitian berdasarkan Koefisien Korelasi Spearman adalah sebesar $+0,7859$. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif (berbanding lurus) dan cukup kuat antara manajemen mutu sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak.
- 2) Dari hasil analisis Uji $Z_{hitung}(7,62054) > Z_{tabel}(2,575)$, yang berarti menolak hipotesis awal (H_0), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara manajemen mutu sumber daya manusia (MMSDM) terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak.
- 3) Hasil analisis Spearman dan Uji Z tersebut di atas jelaslah bahwa manajemen mutu sumber daya manusia akan berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak.

2. Rekomendasi

- 1) Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak hendaknya dapat melakukan pembinaan kepada pegawainya melalui manajemen mutu sumber daya manusia, karena terdapat hubungan/pengaruh antara manajemen mutu sumber daya manusia dengan kinerja pegawai di SKPD tersebut. Pembinaan manajemen yang lebih intensif seperti mengadakan pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan bidang tugas pokok dan fungsi pegawai yang ada diharapkan dapat memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap khususnya pada pegawai di jajaran Dinas PU Kota Pontianak.
- 2) Hendaknya pemimpin Kota Pontianak mengimplementasikan manajemen mutu sumber daya manusia secara berkesinambungan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dan perlu dilakukan penilaian dan merumuskan kinerja pegawai yang tepat secara berkelanjutan agar kinerja pegawai yang lebih baik, selain menggunakan dengan DP-3, agar pegawai merasa apa yang telah dilakukan berkaitan dengan aktivitas kerja benar-benar sesuai dengan indikator kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak dan SKPD-SKPD lainnya yang ada di Kota Pontianak.
- 3) Pelaksanaan manajemen mutu sumber daya manusia dan penilaian kinerja pegawai dilakukan secara obyektif dan proporsional tanpa ada indikasi kolusi dan nepotisme dan memberikan kewenangan kepada masing-masing SKPD dalam mengadakan dan menentukan kegiatan pendidikan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh masing-masing SKPD di lingkungan Pemerintahan Kota Pontianak.

DAFTAR REFERENSI

- Ainsworth, Muray, et. al. 2007, *Managing Performance Managing People*, PT. Bhuana Ilmu Populer, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Amstrong, Mc Ground. 2005, *Human Resources Management*, Terjemahan Bahasa Indonesia, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Dharma Surya. 2005, *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus dkk. 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Yogyakarta : UGM Press
- Gasper. 2005, *People In organization : In Introduction To Organization Behavior*. Mc-Graw Hill Book Comp. Tokyo.
- Hadi. 1994, *Metodologi Penelitian dan Aplikasi*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Handoko, Hani. T. 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hengkel Tangkilisan. 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Hotman, Simbolon. 2009, *Statistika*, Graha Ilmu. Yogyakarta.
- John Soeprihanto. 2000, *Manajemen Kepegawaian*, Jilid II. Kanisius Jakarta.
- John Westerman dan Pauline Donoghue. 1999, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, terjemahan Bahasa Indonesia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kumorotomo, Wahyudi, 2006, *Transparansi Pelayanan Publik*, Jakarta : Raja Grafindo
- Kusriyanto. 2003, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Cetakan Keempat. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mangkunegara, AP. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit Rosida Bandung.
- Mankuprawira, Sjafr. 2009, *Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit IPB Press, PT. Gramedia.
- Mangkuprawira, Sjafr. dan Hubies, Aida. 2007, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, PT. Ghalia.
- Manullang, M. 2003, *Manajemen Personalia*, Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Marbun dan Heriyanto. 1993, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit Rosida Bandung.
- Moh. AS'ad. 2007, *Psikologi Industri*, Penerbit : Liberty, Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rodakarya.
- Nawawi Hadiri. 2001, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada Universitas Press, Yogyakarta.
- Nawawi Hadiri. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- Nasution, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Nitisimito, Alex S. 2001. *Manajemen Personalia*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta

- Prawirosentono, Suyadi. 1999,*Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan)*. BPFE. Yogyakarta.
- Rao, T.V., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Gramedia, Jakarta.
- Reksohadiprojo, Handoko. 2000,*Dasar-Dasar Manajemen*, Edisi ke-8BPFE. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2001,*Organizational Behavior*,Seventh Edition, Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2003,*Manajemen*, Soutwest Missouri State University. Penerbit PT. Prenhallindo Jakarta.
- Ronald Nangoi. 2004,*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Sinambela, L. Poltak, Dkk. 2006,*Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi*, Jakarta : Bumi Aksara
- Soerhardi, Sigit. 2001,*Manajemen Sumber Daya Manusia*,Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Sudjana, 2001, *Metode Statistik*, Penerbit Tarsito, Bandung.
- Sugiyono, Prof, Dr. 2005,*Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV. Alfabeta Bandung, Cetakan Kedelapan
- Supranto, J. 2001,*Statistik, Teori dan Aplikasi*,Edsi Kelima Jilid 2, Penerbit Erlangga Jakarta.
- Suryadi, 2009,*Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*, Bandung : PT. Refika Aditama.
- Tangkilisan, 2005,*Pelayanan Publik di Era Reformasi*, Jakarta : Bumi Aksara
- Triatno, Ikhsan, 2001,*Kinerja Pelayanan Publik*, Bandung, PT. Refika Aditama.
- Tim PU, 2012,*Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. 2012 Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak.
- Winardi, 2001, *Manajemen Perkantoran dan Pengawasan*, Alumni, Bandung.
- Yohanes, Sewo. 2002,*Kinerja Pelayanan Publik : Studi Kasus IMB di Kota Jayapura*, Universitas Gajahmada
- Zainun. 2001,*Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik*,PT. Ghalia Indonesia. Cetakan Ketiga.